

## 顧客関係とマーケティング

島 田 克 美

### I はじめに

#### ——顧客関係によって注目される日本のマーケティング

マーケティングという分野は、理論・実践両面においてアメリカ主導のもとに発展してきたが、今日のグローバル化した市場のなかで、アメリカ企業は必ずしも成功者とばかりはいえない。他方世界経済のなかでの日本経済のプレゼンスの増大は、日本企業の成功と表裏一体をなしているといってよい。そして日本企業の成功の秘密を探ろうとする各国の研究者の動きは、近年マーケティングの分野に及んできた。

コトラー (Kotler, P.) らは日本企業について、マーケティング理論への貢献には見るべきものはないが、よそで開発されたマーケティングのコンセプトをうまく利用したことが成功のもとだと言<sup>1)</sup>、又レーザー (Lazer, W.) らは日本企業がマーケティングの戦略を生み出すことに比し、それを実行することにすぐれていると言っているが<sup>2)</sup>、そうした日本企業の実行面の強さというものは、要約するとマーケティングにおける“関係の諸側面” (relational aspects) に帰せられるのではないかとされている。

ところでこの“関係”という問題については、かなり幅広いさまざまなアプローチが行われている。林吉郎氏の研究によると、日本とアメリカとでは、「関係」という概念のとらえ方に大きな違いがあるという。すなわち自分と相手とのつながりをどう認識するかということについ

て、日本側は「関係」というものを相互依存的にとらえ、良好な関係を保つことが双方の利益につながると考えるが、アメリカ側は「関係」を競争的なものととらえ、一方の得は多方の損になるという図式でものを考える傾向があるという<sup>3)</sup>。

このように日本的な行き方というものにはアメリカ的なものと対照的な要素があるといえそうだが、それは経済的な側面においてどのような意味をもつのであろうか。日本の企業の成功例をみる限り、日本企業の行き方に一種の経済的合理性があることは否定できないのである。そしてこのことは、「関係」の諸側面についての、より突っ込んだ検討を要請するものだといえよう。

キャンベル (Campbell, N. C. G.) は日本のマーケティングの特徴についてこれまで二つの対立する特徴が指摘されてきたという。ひとつは売込みにみられる攻撃性や投資の積極性であり、他のひとつが外部の顧客との関係の重視、その関係強化に役立つような管理システムの構築である。この後者の側面の企業行動が「関係中心のマーケティング」 (Relational Marketing) と名づけられ、その内容としては、取引先との紛争を荒立てないことや、納期の厳守などと、これを可能にさせるための社内一丸となったマーケティング課業の実行があるという<sup>4)</sup>。

このようにして、マーケティングにおける関係の側面への注目という現象は、日本企業の行動に対する関心によって触発された面が多分に

1) Campbell, N. C. G. (1989) に引用されている Kotler, P. et al. (1985) による評価。Pettigrew A. W. (ed) (1988), p. 232.

2) 1)と同様 Lazer et al. (1985) が引用されている Ibid.

3) 林吉郎 (1987)。

4) これも Kotler, Abegglen らをベースに置いた発言である。Pettigrew A. W., *op. cit.*, p. 232.

あるが、他方では従来からのマーケティング論の発展の過程のなかに、企業間の関係に眼を向けさせる要素が含まれていたことも事実である。それらは依拠する理論的基礎（パラダイム）においては同じではないが、分析の対象として、企業間の関係の側面に眼を向けている。本稿は、それらの動きを参照しつつ、企業の顧客関係を中心に、(1)マーケティングにおける顧客志向と顧客関係重視との異同、(2)最近顧客関係重視の傾向が生じてきた状況とその理論、(3)顧客関係形成維持のための企業行動の内容、(4)顧客関係重視型の企業行動に対する評価、の順序で検討を行うこととする。

## Ⅱ マーケティングにおける顧客関係の地位

### 1 マーケティングにおける顧客志向

もともとマーケティングの基本的な役割は、流通関連活動として、生産者と消費者との間に架橋すること、あるいは最終消費者に対してその欲する商品やサービスを届けることにありとされてきた。したがってマーケティングの基本理念が「顧客志向」にあるとされるのは当然だともいえる<sup>5)</sup>。

顧客志向とは、「顧客の欲求を知り、それを充足させ、顧客に十分な満足を与えることこそ、企業の究極目標とすべきである」と主張する考え方だといわれる<sup>6)</sup>。そして消費者への満足の提供は、適品（right goods）の提供、適切な流通の実施、適切な販売促進の遂行、適切な価格の設定という四つの条件を満たすことによって果たされるとされる。そしてこれが、マーケティングの理論と実践を長年リードしてきたマー

ケティング・ミックスそしていわゆる4Pという考え方にほかならない<sup>7)</sup>。

4PとはProduct, Promotion, Pricing, Placeの頭文字であり、Placeは人によりPhysical Distributionと言い換えられることもあるようだが、より広く流通チャネルや売り場などを含めてとらえられることが多いとみられる。ともあれこれらマーケティングの手段とされるものが、いずれも結局は販売対象となる商品に向けられていることが重要である。すなわち商品そのものの品質、規格、デザインといった製品自体の属性についてはもとよりだが、その他の手段も、製品の生産から消費に至るプロセスのなかで、製品に加えられるさまざまなサービスとしてとらえられている。これに対して、メーカーと消費者との経済主体としての相互的な関係（社会的関係といってもよい）は、取り上げられることがほとんどない。製品開発や販売促進に関連して、消費者の嗜好や購買態度、購買慣習等が分析されることは事実だが、それらは、分析結果を製品や売り場などに反映させるために行われているのであって、個々の消費者そのものをとらえることが目的ではないのである。

ただ企業のマーケティング行動、あるいはマーケティング戦略の方向として、一見個々の消費者をとらえようとするかのような動きがあるので、それについて見ておかねばならない。それはマーケット・セグメンテーション（市場細分化）、ダイレクト・マーケティングなどの動きである。

まずマーケット・セグメンテーションについてであるが、これは市場をいろいろのSegment（部分）に分けてとらえることを意味する。マーケット・セグメンテーションという企業戦略は、製品差別化戦略の延長線上に登場したといってよく、現実の企業行動のうえで、製品差別化とマーケット・セグメンテーションとはどのような関係にあるかについて、田内幸一氏はつぎのように説明している。すなわち製品差別化とは

5) マーケティングを定義することは容易ではない。その本質は、寡占企業の行動であることを忘れるわけにはいかないし、そこには多部門にわたる多様なビジネス活動が含まれているといわねばならない。ただいわば事業哲学としてのマーケティング・コンセプトとして、たとえばネルソン（Nelson, E. W.）のつぎのようなことが引用されている。「マーケティング・コンセプト、これを簡潔に定義すれば、消費者の満足という、究極の目的に向け、全力と全注意を志向させることとなる」と。

深見義一（1963）、古川栄一ほか編（1963）所収、33頁。

6) 江尻弘ほか（1984）、125頁。

7) 同上書、128～139頁。

「製品それ自体に些細な差をつけ、その差を広告といった訴求により、買い手に心理的に拡大して印象付け、製品に対する需要を差別化しようとするものである。」「実質的にはほんの僅かの差しかないのに、それをうまくイメージ的に利用することによって、より高級、より上等といった感じを与える製品戦略が、製品差別化である」<sup>8)</sup>。しかしこの戦略は次第に効果を失ったので、つぎの段階では、製品に些細な差ではなく、本当の差をつける戦略がとられる。これは市場の異なった部分を対象に、それぞれの市場部分に適した特性をもった商品を提供することである。これがマーケット・セグメンテーションであり、この戦略を効果的に行ううえで、狙うべきマーケット・セグメントを明確に区分することと、それぞれのセグメントの購買力の大きさを確認することが重要になる、とされる<sup>9)</sup>。

以上のような製品差別化と細分化（セグメンテーション）の区別が一般的に受け入れられるかどうかはともかくとして、マーケット・セグメンテーションに関連して提起されたひとつの興味ある問題は、マーケット・セグメントというものがそれ自体として現実に存在するのかどうかということである。これは市場を細分化していったときに、個々の個人に到達するのかどうか、という点で本稿のテーマとかかわってくる。

市場細分化論の多くが市場における本来の異質性を想定し、それに適応するものとして細分化をとらえることに対し、石原武政氏はこれを“Segments→Segmentation”論として批判した<sup>10)</sup>。そしてこれは当然保田芳昭氏の「極端に言えば、あらゆる個人は一つの市場細分を構成することになり、全ての製品はカスタムメイドであるべきである」<sup>11)</sup>という言説とは完全に

対立せざるをえない<sup>12)</sup>。保田氏も実際には、同質性をもとにした一定規模の市場が求められていることを前提にしているが<sup>13)</sup>、問題はまさに市場というものを、何らかの同質性基準によって、多数の小さい市場に分割するというような考え方が、成立するかどうかという点にある。本稿は、このような論争点に何らかの判断を下すことを目的にしていないが、一般的意味におけるマーケティング戦略のなかでの市場細分化が、個々の個人をひとりひとり異なった存在としてとらえるものであるかといえ、そうではないといわざるをえない。言い換えれば、マーケティングのなかに置かれた「消費者志向」戦略は、どこまでいっても大衆（マス）として消費者をとらえるにとどまるのである。しかもそれは、消費者の異質性自体に限度があるからではなく、マーケット・セグメンテーションという企業行動が本来それを目的にしているからである。

この点をディクソン（Dickson, P. R.）らの整理したところに従って確認すればつぎのとおりである。第1に区分された市場というものを、同じ商品分野のなかで、特性を異にするさまざまな商品に応じて異なった需要函数が与えられるという意味に解するならば、そのような需要函数における異質性はたしかに存在すると考えてよい。だが第2に、需要函数の異質性はそれぞれの特性をもった商品が、価格と共に市場に与えられることによってはじめてその存在を認めることができるもので、そうした具体的な商品を離れてあらかじめ何らかの市場があるわけではない<sup>14)</sup>。そして第3に、市場細分化戦略と

12) 石原武政（1982），159～160頁。

13) 「市場細分とは、市場耕作にとって基礎となるべき十分な同質性を反映する購買者の集団」である。保田，前掲書，131頁。

14) Dickson らが市場の区分の例として挙げているのは、自動車、石鹸、カメラといった商品別の市場であって、たとえば若者市場、都会向けなどといった区分ではない。これらはマーケットをセグメント化してとらえていくための基準とはなりえても、それらをベースにした需要関数というものはいないものである。そのなかで製品差別化は、たとえばベンツを高級車として売るといったかたちで行われる。Dickson, P. R. et al., (1987), p.4.

8) 田内幸一（1983），209頁。

9) 同上書，210～212頁。

10) 石原武政（1971）。

11) 保田芳昭（1976），130頁。初出は1966年。

は、現に存在する差別化された製品をベースに、これに更に手を加えたり、又同時にその特徴の一部を大きく強調することによって、需要関数の改変を狙うものである。需要関数の改変戦略は、たとえばあるメーカーが全製品を対象に品質を強調するというように、対象市場を限定しないこともあるが、一部の需要者層を対象にこれを試みるのが市場細分化戦略である<sup>15)</sup>。

つぎにいわゆるダイレクト・マーケティングについて検討する。但しダイレクト・マーケティングというのはまだその内容が確定したとはいえない難しい用語であり、マーケティングの主体をメーカーと考えるかどうか、通信販売を中心に考えるべきかなど多くの論点を含んでいる。江尻弘氏はダイレクト・マーケティングの定義として「企業が消費者のデータベースを起点とし、それを活用し、多様な手段を駆使して直接、消費者に商品情報を提供し、消費者から商品注文を取得し、消費者に商品を供給する仕組みを提唱する、ニュー・マーケティングである。それは、旧来のメーカー・マーケティングと小売マーケティングとを結合し、昇華させた、垂直統合企業のマーケティングである」<sup>16)</sup>という規定を示しているが、このようにかなり複雑な内容をもつ定義が示されているのは、一方でそれが消費者への直接販売という性格を共通にしながら、他方で多様な販売方式を含んでいることを物語っている。事実、訪問販売、通信販売、自動販売機といった、ダイレクト・マー

ケティングの主要な販売方式は、それぞれが内容的に多くの手段によって構成されているのである<sup>17)</sup>。

ところで江尻氏のいうダイレクト・マーケティングは、現に存在するものというよりはむしろあるべきマーケティングの理念という面があるが、そのなかで、これがマーケティングの革命的な変革を意味するゆえんとして、「ダイレクト・マーケティングは、顧客一人ひとりについてデータ・ベースを整備するので、各人の欲求（ウォンツ）を的確に掌握でき、その結果、他のいかなるマーケティングよりも顧客に十分な満足を提供できるものとなる」<sup>18)</sup>とされていることは注目に値しよう。だが、果たしてこのような意味での満足の提供というものは、ひとつの企業ないしひとつの方式で行えるものなのかどうか問題である。各人の欲求がわかって、供給体制をつくりうるのかどうか疑問である。そもそも供給体制がないところに、いくら個人の欲求が提示されてきても、それは利用価値をもたないのではないかと考えられる。逆にいえば、旧来の供給体制で充足されえない場合に限って、ダイレクト・マーケティングが供給者として登場する余地があるといえるのではなかろうか。たとえば自動販売機による販売は、これによる供給品目という点では決して万能でなく、供給方式としても画一的にならざるをえないが、供給の場所についての制約打破、人件費の節約等の面で大きなメリットがある。

そして顧客一人ひとりの欲求についての情報というものが重要になってくるという認識は、顧客重視という大きな方向に沿うものだが、これをどのようなかたちで現実の取引に結びつけるかが、問題の焦点になってくる。

15) 需要関数の改変戦略 (demand function modification) とは、認知されている製品特性と需要との関数関係を変更させようとする戦略であり、これはその企業の製品が優位性をもっているある特性を強調することによって可能となりうる (たとえばタイヤの販売に当たり安全性との関係を強調する)。だがこの戦略が効果をあげるのはかなりむずかしいとされる。そのなかで、特定の需要者グループを相手にこれを行おうとするのがセグメント開発 (市場細分化) 戦略で、たとえば成人向けに、朝食のシリアル (オートミール・コーンフレークなどをいう) は癌の予防になるといったキャンペーンを行うのがこれに当たるという。op. cit., pp.4-6. この説への賛否はともあれ、マーケティング戦略における顧客志向の特性はここになんかよく示されているといってよい。

16) 江尻ほか、前掲書、29～30頁。

17) 同上書、39頁。

18) 同上書、49頁。なお同書では、消費者のもつ一般的で、身体的・心理的な単純な欲求を「ニーズ」と言い、個人が各人の生活体験を通じていただくにいたった具体的で特定化された欲求 (たとえばこの店の何が食べたい) を「ウォンツ」と言っている。同上書、110～111頁。これはマッカーシー (McCarthy, E. J., *Basic Marketing* 7th Ed.1981) に拠っているという。

## 2 顧客志向と顧客関係の異同

顧客重視を基本方針とし、他方消費者一人ひとりが異なった欲求をもつという前提に立ったとき、マーケティング活動にどのような内容ないし変化が求められるだろうか。これまでの企業のマーケティング行動はすべてこの問いに答えるためのものだったかもしれないし、又顧客情報の収集分析がいっそう徹底したかたちで進みつつあることは今や常識といってよからう。しかしもうひとつの答として、顧客志向といっても本質的には何らの特別の変化も求められないし、又それが起こるはずもないといえることができる。消費者の欲求というものは、もともと供給者側からの具体的な商品の提示があってはじめて現実の需要となってあらわれる<sup>19)</sup>。したがって消費者一人ひとりの欲求の充足といっても格別新しい問題が生まれるわけではない。基本的には一般的な意味での市場メカニズムのもとで、個別分散的に独立に決定される需要と、社会的分業のもとで営まれる供給体制とによって、個人の欲求が満足されると考えてよい。

もとよりそのような意味で満足させられているはずの現実の状態そのものが、政策的見地から常に正当化されるかどうかは別であるが、企業のマーケティング活動が、こういう社会的な枠組みの中で消費者の欲求満足に向けて営まれていることは否定できない。

それではマーケティングの理論と実践のなかで消費者志向が強調されるのはなぜかといえば、そこにはもともと大量生産による製品の大量販売のために生まれたマーケティングのあり方に対する反省も含まれているであろうが、より大きな要因は競争の激化と技術の進歩に求められよう。商品開発にせよ、販売促進にせよいっそうキメ細かく行うことが必要になり、又それが可能になったといえる。だがこのことは、マーケティングの本質そのものを変えるという意味はもっていない。

マーケティング活動の本質は、もともと供給者側が自身の差別的優位性を強化することにある。商品のブランドを強調したり、企業名を売り込んだりすることによって、供給者側の個別的な特性が強く主張され、それをもとに市場を確保することが大きな狙いとされてきた。いま、消費者志向の名のもとに、その戦略はますます精巧に遂行されるようになっているが、ここであらえられている消費者はいぜんとして一個の大衆（マス）であって、決して一人ひとりの個人ではないのである。

これに対して「顧客との関係」を問題にするということは、個々の顧客の要求や反応をそれぞれ独立の、別個のものとして扱うことを意味する。つまりここでの顧客は無名の大衆ではなく、一人ひとり別々の名前をもった個々の取引先（アカウント）としてとらえられなければならない<sup>20)</sup>。

それでは企業が販売先を、特定の名前をもったアカウントとしてとらえることは、どういう場合に意味があるかといえば、それは取引の継続が期待できる場合である。一回限りの取引ならば、相手を特定することは意味がないが、繰り返し、長期にわたる取引が行われる可能性があれば、相手との信頼関係が重要になる。

顧客関係が重視された場合、取引にどのような変化が生ずるかということは、後述するが、顧客志向との関係で一言すれば、ここでも何より重要なことは、顧客側の個別的な欲求が、個別的に処理されることである。その内容は多岐にわたり、一方には注文による生産もある。だが顧客の基本的な商品の選択は市場に現存するものをベースに行われ、デリバリーの時期や支払条件が付加的な要求となることが多いであろう。そしてこのようにみると、顧客への個別的対応といっても大したことでないようにみえるかも

19) この点の突っ込んだ検討は石原、前掲書、第3章において行われている。

20) ジャクソン (Jackson, B. B.) は顧客関係に関する著書のはじめにおいて「この書物はアカウントの諸グループではなく、個々のアカウントに焦点を当てている」と述べている。Jackson, B. B. (1985). p. 2.

しれないが、このような要因を軽視してはならない。

ところでわれわれは、マーケティングを、メーカーによる企業行動と考え、そこにおける消費者との間の関係は、いかに消費者志向が叫ばれても、顧客関係を形成するには至らないのがふつうであることを見てきたのであるが、消費財の場合顧客関係が形成されるのは、おおむね小売業者と顧客との間においてである。そしてここにおける顧客関係は小売業の販売力の重要な要因になっていると思われる。したがって顧客関係を論ずるに当ってはメーカー中心のマーケティングの考え方にとらわれるべきではないと考えるが、顧客関係の重要性は、販売される商品の性質等により、異なったものとなる。そこで顧客志向が顧客関係の重視というかたちを生み出すのはどういう場合かということが問題になるが、若干の具体例を挙げてみたい。

近年顧客関係の重要性が強調されるようになった分野として、産業財（インダストリアル）マーケティングがあるが、これは消費財マーケティングとかなり性格が違う。ウェブスター（Webster, F. E. Jr.）はこの点を次のようにまとめている<sup>21)</sup>。

第1にメーカーとユーザーが機能的相互依存関係にあることである。サプライヤー側としては、製品の開発段階から顧客の必要とするものをつくり出す用意をもつくらいに徹底した顧客志向を求められる。

第2に製品そのものが複雑な性格をもつことである。それは効用とコストからみて顧客に受け入れられるものでなければならず、その意味で製品そのものは確定的なものである必要はない。

第3に、以上によって売手と買手の相互依存関係が生じ、供給の安定性、サービスの継続などが買手にとっても重要になる。したがって両者の関係は商品の販売時点で終るわけではない。

第4に、購買のプロセスが複雑で、品目により、企業の内部組織のあり方により、又企業の置かれた環境によっても取引のあり方が違ったものとなることである。

このような条件からみて、産業財の場合にはサプライヤーとユーザーとの相互理解と緊密な取引関係が重要な意味をもってくる。

つぎにサービス関連分野として、わが国では銀行と企業の間いわゆるメインバンクという密接な取引関係があることが知られている<sup>22)</sup>。そして取引関係におけるメイン化を狙う銀行の動きは最近では個人客に向っているといわれる<sup>23)</sup>。又個人を対象とする関係形成型の売り込みの例は、わが国の場合、生命保険分野で早くからみられたが、アメリカの保険においても顧客関係が論議されている<sup>24)</sup>。

以上の例を通じてひとつ気がつくのは、顧客関係の形成が重視される要因として、売手の顧客に対する依存度という要素があることである<sup>25)</sup>。個々の顧客の動きがそれぞれ独立のものとして重要性をもってきたとき、いかなる分野においても顧客関係というものが重視されざるをえなくなるといってよい。

22) メインバンクに関する論議は長い歴史をもつが、ごく最近の文献をひとつ挙げると、三井銀行（1989）がある。そこには近年の参考文献も示されている。

23) これは金融自由化と個人金融資産の蓄積を背景に生じた動きで、最近では個人のメイン化、のほかに個人客の「囲い込み」といった表現もよくみられるようになっていく。

24) Crosby, L. A. et al., (1987) はその一例。本稿では取り上げていないがアメリカで“relationship marketing”が論じられている大きな分野として、サービス分野があるとみられる。

25) 依存性という用語は企業間の関係といったいわゆる組織間関係あるいは社会的関係一般において一定の理論的パラダイムのもとに用いられることが多かったがここでは単純に、企業の仕入れ又は販売（この場合は主に販売）に占める特定取引先の比率という意味に用いている。但し顧客関係が重視されるケースは、現にこのような意味での取引依存度が大きい場合に限られるわけではなく、潜在的な顧客であっても重要なものに対しては関係形成行動がとられることは後に述べる通りである。ここでは、産業財・消費財といった区別が必ずしも十分なメルクマールにならないことを示すことを主眼として依存度に注目している。

21) Webster, F. E. Jr. (1979). pp.11-18.

### Ⅲ 顧客関係の重視と理論的アプローチ

#### 1 長期継続取引の認知

売手と買手の間の顧客関係が両当事者にとって重要であることが確認されるためには、彼らの取引が一回限りのバラバラのものとしてでなく、長期継続的なものとして存在するという認識が必要である。しかしこういう認識はこれまで産業財の分野においてさえ十分でなかった(但しわが国の場合は別である)。そしてこれは、企業の取引が原則として、個別の取引ごとの意思決定の上に行われなければならないという考え方が支配していたことにひとつの原因がある。

企業間の取引(この場合産業財)がどの程度継続的であるかということを確認するのには必ずしも容易ではないが、1986～7年に公正取引委員会が行った「大企業の取引実態に関する調査」において、わが国の企業は継続取引の比率が極めて高いと回答しただけでなく、継続取引の理由としては、価格が安いとか品質がよいという、いわば市場的といえる要因(個々の財に即して明確化され易い要因)のほかに、供給が安定しているとか、長い取引関係に伴う信頼関係といった非市場的要因をあげたもののがかなり多かった<sup>26)</sup>。

そしてこのことが果たして日本企業に特有の独特の考え方であるのかどうか問題になったが、併行して行われた欧米での取引慣行の調査において、継続取引の実態は不明であるものの、企業の購買態度はわが国の場合とかなり違うという認識が示された<sup>27)</sup>。

ただ公取調査では見逃されていたが、産業財の市場においては、供給業者と顧客との間に長期継続的な取引関係があることをヨーロッパの学者が指摘していた。これは以下本稿においてしばしば言及することになる IMP(Internation-

al Marketing and Purchasing) グループ<sup>28)</sup>の調査によって明らかになったもので、調査対象企業の国内企業との平均の取引年数はイギリスでは30年に達し、比較的短い西ドイツでも15年、長期の取引はシェアからいっても相互に無視できない大きさになっているという<sup>29)</sup>。

他方アメリカの場合も、一般に10%以上の値差がなければ、従来からの仕入先からの購入を続けることができるとされており、このことは事実上多くの取引を継続的なものとさせる要因になっているが、しかしこのことは他方では10%以上安い新規のサプライヤーからの取引申入れがあれば、それを断れない要因ともなっている<sup>30)</sup>。ただこのようなかたちで一回ごとの取引条件を審査する行き方をやめて、はじめから継続取引を原則に取り入れる動きも生じてきた<sup>31)</sup>。

レヴィット(Levitt, T.)は、近年顧客関係が重要になってきた理由として、取引される商品の性質、あるいは取引の形態が、売手と買手の関係を長期化させる要因を含むようになったという<sup>32)</sup>。すなわち長期間使用される設備機器などの場合、売買が成立したあと使用者(購入者)に対して長期間の保証がつけられ、又メーカーの手による維持(メンテナンス)が行われることが多い。消費財の場合でも、消費者からの製品使用上の問い合わせにメーカーが応じたり、

28) IMPグループはInternational Marketing and Purchasing (IMP) Project の名のもとに、産業財の国際的マーケティング(貿易取引)の実情調査を行ってきたヨーロッパの流通学者たちのグループである。そのメンバーは、フランス、西ドイツ、イタリア、スウェーデン、イギリスの5カ国からの12名によって構成され、その報告は1981年と82年にまとめられたあと、更にそのデータが分析・利用されている。

29) Hallén, L. (1986), p. 245以下。

30) 取引先を変更させるには経験的に10%の値差があることは、Parkinson, S. T. and Barker, M. J. (1986), p.190に示されているが、これはかなり一般的な通念のようで、前記公取の報告書でも触れている。又この10%という値は、上記のParkinsonらの書物のCase Historyの項で3～6%というかたちでその意味するところがくわしく説明されており、これについては前記拙稿(1987)において解説を加えている。

31) 拙稿(1988) 247頁以下。

32) Levitt, T. (1986), Chap. 6.

26) この公正取引委員会の調査については拙稿「貿易摩擦と取引慣行」(1987)において紹介している。

27) 同上拙稿参照。

メーカーから消費者に使用上の注意を促したりすることによって消費者との結びつきを維持する必要がある。つまり「販売が終わってから」(After the Sale is Over)<sup>33)</sup>売手と買手の関係という問題が始まる。商品やサービスの販売に伴って必然的に、ある期間売手と買手とは相互に離れられない存在になる。これがレヴィットの主張であるが、そのような傾向は将来ますます強くなり、売手と買手とは相互依存関係を強めていく、と彼はいう。

以上長期継続的な取引関係という点からいくつかの事例や要因を挙げてみたのであるが、一般的に売手の側からすれば長期継続的な取引が有利で望ましいことはいうまでもない。しかしそれだけで長期継続的な取引が実現し、あるいは容認されるかといえ、そうはならない。そこには二つの問題がある。

ひとつは買手の利益はどうかということである。一般的に言えば、特定の取引先が常にベストの条件で買手の求めるものを供給してくれるとは限らないから、長期継続取引という方針をはじめから決めてしまうことは危険である。他のサプライヤーがもっと安くて良いものを供給してくれるかもしれないし<sup>34)</sup>、又技術的要素の強い製品の場合は、特定の相手だけに依存していると買手が売手に引きずられて技術の進歩に乗り遅れてしまうかもしれない<sup>35)</sup>。だから、売手側が取引を長期継続的なものにしようとして行う、売手への依存度を高めさせるような(取

引先変更コストを高めさせるような)行動には警戒せよということもそれなりに理由がある。つまり買手は常に選択の自由をもつべきだといっているのである<sup>36)</sup>。こういう見方は日本よりアメリカで強いとみられるものの、日本企業もこのような側面を忘れてはなからう。ただ長期的な関係のなかで生まれる信頼関係のメリットがより大きいことがあるという考え方が日本に強いことはたしかである。

もうひとつは売手間の競争に関連する問題である。もし特定の売手にとって、又買手にとっても、長期継続的な取引が有利であると感じられたとしても、そのような取引関係が支配的となれば、この売手と競争関係にある別の供給業者にとっては取引の機会が閉ざされる。そうなったのでは、買手が本当に継続取引から利益を得ているのかどうか実証することができないので、第三者たる供給業者は不当に差別されることになりかねない。長期継続取引は、以上のように、競争秩序という面からみて問題があるので、独禁法上の観点からすれば、なるべくオープンな状態で取引が行われることが望ましい<sup>37)</sup>。そして企業内部の購買管理という面から、取引先選定がいわゆるガラス張りのなかで行われることが好ましい。このようにして、とくにアメリカでは、一回ごとの取引が公開的な手続きのもとに行われるような制度がつくられたといえる<sup>38)</sup>。

以上のような事情により長期継続的な取引というものは、とくにアメリカでは、理論上、ある

33) 上記の章 (Relationship Management) は、*Harvard Business Review*, October '83 に Levitt が寄稿した論文を再録したものだが、この論文の原タイトルは "After the Sale Is Over" であった。

34) これはいわゆる機会費用一般の問題だが Dwyer, F. R. et al. (1987) はこの意味での長期契約のリスクにふれている。

35) Jackson, B. B. *op. cit.*, はこの点を、相互依存的な関係に立つ売手と買手のさまざまなリスク (exposure すなわち危険にさらされている状態) のひとつとして指摘している。すなわちこれは performance exposure というべきもので、たとえば特定のコンピュータに依存したユーザーが、そのコンピュータに関してハード、ソフト両面で満足できなくなるような例があげられている。pp.54-56参照。

36) この点は Porter, M. E. (1980), 訳書175頁がくわしく述べている。

37) アメリカの独禁法 (連邦法) は近年、条文及び運用の両面からかなり緩和されたが、州法を含めた全体的な規制状況において、競争の公正さを求める基本的な考え方はさほど変化したとはいえないように思われる。そして競争の公正という要求は、売手と買手がタテに結びつくことに対し、警戒的である。それはヨコの競争に対してマイナスの影響を与えることが多いと考えられているのである。

38) アメリカ企業の購買手続の公開性と、そこにおける価格尊重の考え方については、拙稿 (1987) において、日本と対比して述べている。



いは制度上認知されにくかったと言ってよい。そこでこれを認知するためには、それが実際に買手を含めて当事者の利益になるのだという実務家の見解が表明されるだけでなく<sup>39)</sup>、理論的にこれを正当化する手続きが必要だったといえる。

コモنز (Commons, J. R.) は市場における取引が取引当事者の利害の対立を含みつつ、パワーと機会のバランスをベースに遂行されること、そのさい取引の交渉は一回限りの勝負としてでなく、将来にわたる影響が考慮されることを説いた先駆者であった<sup>40)</sup>。そしてコモنزの影響を受けつつ、新古典派のモデルを補完するかたちで取引コスト説を唱えてきたウィリアムソン (Williamson, O. E.) によって、各種の標準的でない契約 (“nonstandard” contracting) が新たな理論的解明の対象とされた。その著書 “The Economic Institutions of Capitalism” (1985) は、Firms, Markets, Relational Contracting という副題をもっており、そこでは、従来独禁法上問題とされることの多かった垂直統合をはじめとする各種の企業間の長期的な取り決めが、必ずしも独占的な性質をもたず、むしろ効率性の見地から合理性をもつ場合が多いことが主張されている<sup>41)</sup>。関係的契約はそのような文脈のなかで、正当化されることになったが、これは顧客関係のような企業間取引の見方に大きな影響を与えることになった。つぎにマーケティング論により近い領域での動きを取り上げるが、これらに対してウィリアムソンの

説は深いかわりをもっている<sup>42)</sup>。

## 2 関係的交換と契約からのアプローチ

マーケティング論の見地から企業間の長期的な関係に注目したノルウェーのアーント (Arndt, J.) は、比較的早くから継続的な顧客関係というものを視野に収めていたといえるが、その「囲い込まれた市場」(Domesticated Market) という概念においては、今日の経済状況のもとで市場が事前的な計画に基づいて動かされていることが強調されている<sup>43)</sup>。同時に企業内にも市場的關係が認められることから企業の内と外の区別が不分明になっていることが指摘され、そのような認識の上につくられたマーケティングの分析モデルは政治経済学モデルというかたちをとることになった。その結果分析の対象は単に売手・買手という取引当事者間にとどまらず、企業の内外に拡散することになった<sup>44)</sup>。

これに対し、アーントの指摘を引き継ぎながら、売手・買手間の関係に問題を集中してひとつの分析モデルをつくる試みが、ドワイヤ (Dwyer, F. R.) らによって行われている。ここでは顧客関係は市場のなかの計画的なメカニズムという面からではなく、売手と買手という当事者間の交換における重要な類型としてとらえられる<sup>45)</sup>。

マーケティング理論において、かつてはメーカーの一方的な行動に焦点が向けられていたのに対し、近年売手と買手の間の交換に注目する見方が次第に有力になってきてはいるか<sup>46)</sup>、そ

39) 実際の購買担当者は、供給業者と緊密な関係をもつことの利点を知っていたが、そのことを文献の上で示すことができなかった。そしてこれは購買業務が往々にして、単なる事務的なあるいは手続的な仕事とみなされてきたこととも関係があるとの見方もある。Parkinson et al., *op. cit.*, p. 192. ただ近年、売手と買手の密接な関係はプラスに作用するという見解は広まりつつある。

40) この点については南部鶴彦 (1982) 219～221頁。なお、新制度派といわれ、自らコモنزの影響下にあることを明言しているのがつぎにあらわれる Williamson, O. E. である。

41) 原論文としては Williamson, O. E. (1979) がある。なおこれは彼が同年に発表した論文のひとつにすぎないが、本稿ではこれだけを掲げておく。

42) この点は本稿でしばしば引用するヨーロッパの IMP グループの場合も例外ではない。

43) Arndt, J. (1979).

44) Arndt, J. (1983).

45) Dwyer, F. R. et al., (1987).

46) これは Dwyer らが指摘していることである。そしてわが国においても交換関係に着目している論者は少なくない。清水猛 (1988) はその一例である。それはアメリカからの影響によると共に、わが国の流通実態の影響もあろう。なおマーケティング論における交換パラダイムについては、それが社会交換という「脱経済事象」へと関心を移動させていることを以て、「マーケティング論

ここでは多くの場合交換というものが一回限りの個別的な出来事としてとらえられてきた。しかし現実の取引は、一回ずつの個別的 (discrete) なものでなく、関係的 (relational) なものが多い。この二つの類型は理念的な区別であるが、前者のとらえ方がこれまで基本的なものとみなされてきたことが問題である、とドワイヤラはいうのである。なおドワイヤラの以下の所説は、契約について個別的契約 (discrete contract) と関係的契約 (relational contract) を区別するマクネイル (Macneil, I. R.)<sup>47)</sup>に依拠しており、この考え方は、ウィリアムソンにも支持されている。

ドワイヤラは個別的取引 (discrete transaction) と関係的な交換 (relational exchange) を区別する。前者は開始時点が明確で、その事が達成されれば短期間ではっきり終るのに対し、後者は以前からの取り決めに従って生じた、長期的に継続するひとつの過程である。

当事者は個別的取引では二者だけだが、関係的交換においては三者以上が関係することがよくある。そこに生ずる義務は、個別的取引では単純な内容で標準化されており、これに外的な力 (確信、習慣) が作用しているのに対し、関係的交換では関係そのもののなかで、義務が関係者間の特別のものとして詳細に規定され、これを習慣や法律が支えている。個別的取引では当事者の利害は対立しているが、取引は代金の支払いによって完結し、将来にトラブルは残らないのに対し、関係的交換では利害の対立は信頼関係や共同の利益によって中和される。

以上のような性質を反映して、個別的契約で

は多くのことが市場ベースで、定式化されたかたちで進行するのに対し、関係的交換では、さまざまな人間的、社会的要素を絡ませつつ、相互依存的な関係のなかで、当事者の交渉を通じてことが進んでいく。

それでは関係的交換に当る諸関係が認められるのはどういう場合かという、アーントは産業財や諸団体 (institutions) のマーケットがそうであるほか、消費財ではイギリスやスカンジナビアにおける消費者の生活協同組合、書籍やレコードの愛好者クラブ、スポーツや芸能の定期入場券、新聞や雑誌の予約購読、そしてクレジット・カードなどがこれに当たると言っていたのであるが<sup>48)</sup>、ドワイヤラは、もっと沢山の消費者の行動に同様の性質のものがあるという。すなわち交通機関等の常時利用者の優遇、教会や専門職業人の会員制クラブ、弁護士・理容師・医者など特定の個人サービスについて行きつけ、かかりつけをもつことなどである。更にはいわゆる銘柄忠誠においても消費者は見えない結びつきをもっているはずだとされる<sup>49)</sup>。

このようにドワイヤラにおいて売手・買手関係が広く解されているのは、何らかの結びつきに基づいて取引が繰り返し行われることを関係の形成とみているからで、これはわれわれが顧客関係というときに、取引の相手を個々に認知することを条件にしているのと比べると範囲が広くなるが、ここに示された関係的交換の概念が顧客関係の分析にとって有益であることは疑いない。

### 3 産業財と相互作用アプローチ

長期継続取引の存在を重視する立場から顧客関係の意義を明らかにするためのひとつの説明は相互作用 (interaction) アプローチによって与えられる<sup>50)</sup>。すなわち産業財マーケットが消

が一方で相変らずいたずらなる素朴技術論の段階に停滞しながら、他方では驚くべき観念論的抽象体系を去向し、その内容分裂をますます加速しつつあることを象徴しているとも解せられよう」といわれていることは注目に値する。荒川祐吉 (1978), 296頁。われわれは観念的抽象化それ自体を目的とするのではなく、現実分析の手がかりを求めていることを忘れてはならない。

47) Macneil, I. R. (1980). なお Macneil の所説については北山修悟 (1989) のなかに、かなり詳細な解説があり参考になる。

48) Arndt, J. (1979).

49) Dwyer, et al. *op. cit.*

50) 相互作用という概念は社会学分野ではきわめて一般的なものであるが、ここでは以下のように比較的限定された意味で用いられている。

費財マーケットと違って安定的継続的な取引を中心に構成されているのは、一方で限られた数のサプライヤー・ユーザーの間で取引が行われていることによるが、同時にここでは買手の力が強いことが重要である。消費財ではサプライヤーの力が消費者の力を大きく上回っているのに対して、産業財の場合は売手と買手の力が相対的により拮抗している。このことから、供給業者と顧客の間にパワーと依存の関係を通じて相互作用が働いていることが何より重要だとされる<sup>51)</sup>。

このアプローチが一般の消費財の場合と異なっていることは次の点に最も明確にあらわれている。というのは産業財の販売・購入の過程において、供給者・顧客双方の企業の複数の職能部門の多段階の階層に属する人々の間での相互的な行為がみられることである<sup>52)</sup>。そこでこのようなかたちで遂行される相互作用の重要性を認識し、これを対顧客相互作用 (supplier/customer interaction) と名づけて、その内容を分析しようとするのが相互作用アプローチである。

相互作用アプローチは従来のマーケティング論以外に組織間関係論や新制度派経済理論などを取り入れているが、ここでは売手・買手の双方が顧客関係の積極的な担い手であること、又両者の短期的な社会的交換と長期の関係の両方に眼を向けるべきであること、したがってその過程が動態的で且つ段階ごとに変化していくことが認識されている<sup>53)</sup>。なおこのアプローチはハカンソン (Håkansson) によって分析枠組が与えられ<sup>54)</sup>、彼が取りまとめを行った IMP グループの調査において実際のケースに適用された<sup>55)</sup>。

さて上記分析枠組みにおいて相互作用とこれをめぐる諸要因がどのように分類されているかをみておきたい。それは四つに分けられる<sup>56)</sup>。

(1)相互作用の要素：これは更に四つのエピソード (テーマ) に分けられる。すなわち製品、情報、財務及び社交である。これらについては後で説明する。

(2)当事者企業の特徴：両者の技術面、規模、組織、能力、経験、目標など。

(3)環境：相互作用に影響する外的な諸条件すなわちマクロ経済、競争状況、文化的・物理的距離など。

(4)雰囲気：個々のエピソードに即して、あるいは両者の長期的な関係のなかで生まれた力関係や対立・協力の程度、両者の相手に対する態度・認識など。

以上のような諸要因が企業間の相互作用をめぐってどのように関連し合い、又いずれがより基本的な、あるいは構造的な要因となり、それが他の要因にどのように影響するかといった点については、ある程度まで実証的な分析が行われているものの<sup>57)</sup> まだ多くの問題を残している。とはいえこの分析視点がややもすれば不透明なものと思われかねない顧客関係の内容に切り込む方法を示したことの意義は大きいといえる。

#### 4 取引のネットワークと競争上の地位

相互作用アプローチは、企業間の売買が相互作用のなかで行われていることに注目しているが、これに対して相互作用を通じて形成された顧客関係そのものの競争優位性への貢献を捉え、これを企業間関係のネットワークとして評価する立場がある。

ネットワークということばは、たとえば企業の販売網というような意味で広く使われているから格別珍しいものではないはずだが、最近では特別重要な意味をもつ用語となりつつある。

51) Turnbull, P. W. and Valla J.-P. (eds.) (1986), pp. 2-3.

52) *Ibid.*

53) *Ibid.*, pp.3-4.

54) *Ibid.*, p. 3.

55) Håkansson, H. (ed.) (1982) 参照.

56) Turnbull, P. W. and Valla J.-P. (eds.), *op. cit.* p. 6.

57) Arnaud, J. M. et al., (1986) は IMP グループの調査データをもとに変数間の関係をとらえようとした試みである。

わが国でも、「市場にまたがりそれと組織を結びつける第三のものとして『連鎖型組織』をとらえ、それが生む効果」を概念化しようとする動き<sup>58)</sup>のなかで、「連鎖型組織」としてのネットワークが脚光を浴びているが、これから述べようとするネットワーク観はまさに同様の意味において市場に代るものとして登場する。つまり市場への参入とはネットワークの一部に入り込むことである。そして企業の生産、販売活動は結局は自らの外部にあるネットワークに影響を与え、あるいはこれを操作することによって効果を生んでいくのである。

このようなネットワーク観は1980年代のはじめ頃スエーデンの流通学者の間から生まれ、IMPグループともかわりをもってくるが、ここではネットワークというものが産業社会（おもに産業財の取引が行われている分野）そのものの基本的な概念として提示されている。すなわち企業が実際に製品を売るためには、他の企業との間に交換関係をつくり出さなければならず、そのような関係を確立し、発展させるには時間と努力が必要であることが指摘される。そして相互依存関係にある企業の間で取引対象となる製品やサービスの数量、品質、タイミングなどを合わせていく必要があるときは、共同の計画とか一方から他方への力の行使などのかたちで両者の間において何らかの調整が行われ、これが市場と同様の機能を果たしていると考えられる<sup>59)</sup>。以上がここでのネットワーク観の骨子だが、これは期せずして前記のアーントのマーケティング論と共通するビジョンを含んでいる。

ネットワークのこのような見方が企業の戦略ないしマーケティングにとって重要なのは、企業がこのネットワークとの関係において、ミクロ的には他の企業との関係、マクロ的にはネットワーク全体のなかでの地位というかたちで、自らの経済的地位を規定されているからである。そしてここでの企業の地位（ポジション）とい

うのは、ミクロ的には取引の相手方との取引依存度を中心とする関係、マクロ的には産業のなかでの独占度や競争状況、垂直統合の度合などを意味している<sup>60)</sup>、これはポーター (Porter, M.) における戦略的地位（競争上のポジション）の議論に通じている<sup>61)</sup>。

他方ここでのネットワーク・モデルは、企業が内部に保有する経営資源には限界があるから、外部の資源を利用するために、顧客関係に投資することが有効だという立場をとっている。これは組織間関係論における“資源依存パースペクティブ”にはかならない<sup>62)</sup>。

ところでわれわれは、顧客関係を、組織間関係一般に解消させるような方向での分析に進むつもりはなく、又ネットワークという概念に関しても、これを客観的に把握するための工夫がいてと考えており、そこでは、わが国の金融取引におけるメイン・バンクとか協調融資といったような制度化された取引関係がひとつの参考になると考えるが、多少とも正確を期そうとすれば、ネットワークそのものについて論じなければならないことが余りにも多いことは否定できない<sup>63)</sup>。

ただ、いまここで言えることは、ネットワークとか相互依存という概念を媒介として、顧客関係というものの、企業戦略に占める重要性が明らかになってくるはずだということである。

60) *Ibid.*, p. 293.

61) 企業の競争上のポジション、あるいは戦略的地位というものが、市場構造を能動的に形成する企業の戦略的行動との関連において、産業組織論上どのような意味をもつかについては、つぎのサーベイ論文が大変参考になる。西田稔 (1986)。

62) 資源依存パースペクティブの簡明な説明として山倉健嗣 (1988) がある。

63) 社会的ネットワークとはもともと個人のつながりととらえるためにつくられた概念であり、いかなるつながりが存在するかを客観的にとらえるためには、何らかの客観的な指標をあてはめることにより、ネットワークの範囲や境界をはっきりさせることが必要である。いまのところそうした作業を経ないでネットワークという概念が多用されているきらいがあるが、顧客関係に関してネットワークを概念化するためには、主取引先といった企業からみて主体的に重要性のある概念に客観的にどのような内容を与えていくことができるかという問題があると思われる。

58) 宮沢健一 (1988), 69頁。

59) Johanson, J. et al. (1988), pp. 290-291.

つまりここでは、単にひとつの商品が売れたとか、ある時点で特定の商品の評判が良いといったことではなく、より長期的な展望に立って、商品が取引されていく潜在的な可能性と、そのための有効な投資について、分析し、評価し、そのうえで方針をきめていくことのできるひとつの行動の枠組が与えられると考えてよい。もっとも、顧客関係の重要性は事業分野等により同じではないが、その点も含めて、顧客関係が戦略的な検討の対象になりうること、そしてそうすべきことはすでに明らかであろう。

そこでつぎに顧客関係形成行動の内容についてももう少し突っ込んで検討してみたい。

#### IV 顧客関係行動と企業の戦略

##### 1 産業財マーケティングの進め方

産業財マーケティングの見地から顧客関係形成のポイントをウェブスターはつぎのように述べている<sup>64)</sup>。

第一は計画の策定である。これは売上や利益、標的とするマーケット、製品、流通、コミュニケーションなど通常のマーケティング活動と同様の諸要素から成っているが、産業財の場合これら諸要素のもつ意味は相互に密接に関連している。したがって計画は斉合性をもった総合的なものであることが求められる。そしてこの計画は、市場ないし顧客側の諸条件に対してトップから現場までこれに責任をもつ者が共同して的確に対応することができるような内容でなければならない。

第二は販売の組織づくりと管理である。これはセールスマンを製品、地域そして取引先別の担当をはっきりさせるかたちで配置すること、そのうえで顧客との関係を維持、促進し、且つその成果を評価することである。重要な取引先

に対しては、地域担当のセールス・マネージャーも自ら相手を訪問する必要がある。この場合こうしたことで直接の売り込みができるという目先の成果よりも、販売組織をあげて長期的な責任を果たすことが大切である。

第三は顧客との関係形成行為の実行である。これはセールスマンが顧客の購買担当者と接触し、売り込みを図るという一般的な販売活動が基本となるが、セールスマンの相手に対する働きかけが成功するかどうかは、その企業の評判、広告の影響等複雑な要因に左右される。ただ関係形成という観点からみると、相手に対する働きかけ方のタイプとして、話し合いによって売手、買手双方の利益の増進を図るという方式が最も望ましい。相手への働きかけとしては、説得、妥協、あるいは駆け引といったやり方でアプローチする方法もあるが、これらには問題がある。話し合いによる交渉 (negotiation) において大切な質問は、「どうしたら買ってくれるか」ということではなく、「貴社のニーズは何で、それに対して当社は長期的にみてどのようなサービスができるか」「どうすれば当社とそのオッファを魅力的なものにすることができるか」ということである。

第四は顧客に対する協力である。これは第三の関係形成行為の一環をなしているが、おおむね三つに分かれる。その一は互惠取引である。これは販売しようとする相手の製品を購入することであり、合理性をもった互惠取引は許容できるが、これが強制的な押しつけ的なものになると独禁法上の問題を生む。その二は顧客の製品の販売に協力することである。ただこれは自社の別の顧客との間に競争を生んだり、従来からの流通経路を混乱させたりする危険もあるが、慎重に行われるならば絶大な効果がある。その三は顧客に対する種々のサービスである。これは技術面での協力やサービス、補修や部品供給のサービス、納期の正確さなどから成り、これらによって、製品本体では達成できない、より大きな差別的優位性を得ることができる。

以上は顧客関係形成の見地から重視されるべ

64) 以下第一から第四までの説明は Webster, F. E. Jr. (1979) の第11章、9章及び3章に依存している。なおここにいう第三の項目は、もとは「影響力を及ぼすプロセス」(Influence Process) としてまとめられ、第四の項目に含められた互惠取引以下の3項目はそれぞれ独立して記載されているが、筆者の立場からこのようにまとめ変えている。

き行為の規範的な記述であるが、これをみても、顧客関係形成行動の複雑な性質がある程度わかるであろう。そこでこのような行動の実態が問題になるが、それは単なるセールスマンの売り込みといった程度をこえたものでなければならない。

## 2 対顧客相互作用の内容

産業財を対象に、売手と買手の関係をヨーロッパ各国の企業について調査している IMP グループ（前出）の調査の一部を紹介したい<sup>65)</sup>。

第一に、供給業者と顧客との相互作用の担手は人である。顧客関係が進むにつれて人の交流は単に販売部門の間だけでなく、デザイン、品質管理、などの担当者相互間に及んでくる。したがって両者の関係の深さは、ある程度まで、それぞれの顧客関係に投入されるスタッフの数によって知ることができる。フランスの45社を対象に行われた調査において、フランスの顧客（44社）との間で相手企業とのコンタクトをもつスタッフの数は、供給業者側で平均20人であった。この人数は取引の規模や複雑さにもよるので数だけで一概に関係の強弱を評価できないが、中規模以上の企業になると相互に多数の人による接触があることがわかる<sup>66)</sup>。

右のフランス企業45社の顧客（フランス以外の顧客を含む）の相手企業とのコンタクトが相

互にどの部門によって行われているかということ、コンタクトの総数のなかの分布状況によってみると、売手としては販売・マーケティング部門が過半を占めるが、買手側では購買部門は全体の2割前後を占めるに過ぎない。これに対し買手の研究開発や製造部門の占めるウェイトの方が高く、これは買手において、これらの部門が顧客関係のなかで重要な役割を果たしていること、そして売手側ではマーケティング部門のスタッフが買手との技術的な交渉にも当たっていることを意味する。又数は少ないが、買手側のマーケティング部門のスタッフが顔を出すこともある。これは顧客関係というものが、買手にとって単なる購買というだけに止まらない広がりをもっていることを示す。そして多くの場合に、双方のトップマネジメントがこの接触に加わっていることも興味深い<sup>67)</sup>。

第二に、これらのスタッフのコンタクトがどのような目的で行われるかということであるが、これを社会的交換という見地から見たときに四つの目的があるとされる。その一は製品、サービスの交換である。これは中心のテーマで売買の対象となる製品やサービスの価格、品質、規模、納期等の諸問題に加え、より幅広い技術的な問題が含まれる。その二は情報の交換である。これは製品、サービスに関連したものと、より一般的なものを含む。その三は財務関係で、支払条件、融資問題、又国際的関係がからめば外貨関連のテーマが含まれる。その四は社交的なものである。これはいわゆる接待や表敬訪問で相手をよりよく理解する上で不可欠とされる<sup>68)</sup>。

これらのなかで、業務上当然行われるコンタクトは特に機会をつくらなくても行われるが、情報交換についてはそれだけの目的のために会合を設ける例も多い。これはコンタクトの方式という面での種々のパターンがあることを意味する。

65) 対顧客相互作用を分析するに当たっては、企業レベルの関係と個人レベルの関係を分けて分析すべきだという考え方もありうる。一例としては、企業レベルでは技術及び構造と戦略を、個人レベルでは目標と経験を分析の要素とするといった方法が唱えられている。Turnbull, P. W. et al., *op. cit.*, p. 7. しかし本稿では個人の場合も個々の行動の内容よりはそれが企業にとっての投資になることを重視し、投資という概念を中心に置くことにしているため、相互作用のそれ以上の内容にはあまりウェイトを置いていない。ただどのようなものが相互作用を構成するかということは、投資との関係において重要な意味をもつので、そのような観点から関心をもっている。この違いは、たとえば人を対象に考えたとき、個々の担当者をいかにうまく働かせるかという監督者の立場で考えるのと、何人の人をどの職場に配置するかというようなよりマクロ的な立場で考える場合との違いを示すといえる。

66) Valla, J. P. (1986).

67) Arnaud, J. M. et al. (1986), pp. 293-294.

68) Håkansson (ed.) (1982) pp. 16-17.

第三に、顧客関係の中核といってもよい重要性をもつ企業行動として、相手企業に対する適応という問題がある。ここでいう適応 (adaptation) とは、内容的には相手の要求、ニーズに対応して、政策的に配慮した何らかの特別の措置をとることを意味する。いちばん単純なのは値段を下げるとか、納期を早めるとか、支払条件を緩和するといったことであるが、長期的な顧客関係との関連において取り上げられるのは、もう少し永続性があり、あるいは制度化された措置である。これには相手企業のために特別の製品を開発したり、定期的に情報を提供すること、総合的な企業戦略について打ち合わせること、などが含まれる。買手側からの同様な措置の例としてヨーロッパ企業の場合、売手側の生産計画を尊重して、買手が十分な在庫をもつことがあげられている<sup>69)</sup>。

さて顧客関係のなかでの売手、買手の相互作用を通じて、両者の間にどのような成果が生まれるであろうか。ここで期待されているのは取引が拡大し、取引関係が持続し、親近感が増すことである。そこで取引の依存度、継続年数、相手企業に対する親近感などの相互関係について調査が行われたが、これらのさまざまな変数相互間の関係については、それらを統一的に説明することがむずかしいという結果が示された。そこには恐らく二つの大きな問題がからんでいる。ひとつは顧客関係の内容が年と共に変化することである。長期間続いていることは必ずしも良好な関係にあることを意味せず、問題が生まれている場合もある。もうひとつの問題はいわゆる貸しと借り、あるいは力関係のバランスについて企業が相手と異なった考え方をもっていることである。

西ドイツの企業（供給者）について調べた結果によると、顧客側がいくつかの仕入れソースから平均した買い付けを行っている場合（売手のシェアが20%～79%のとき）には、取引年数の長期化に応じてシェアが上がる傾向があるが、

取引年数5年までは顧客との関係は安定しない。又一社への依存度が80%以上の高さにあるときはオール・オア・ナッシングの選択が行われ、サプライヤーを変える可能性があるので、サプライヤー側の努力なしにはこの関係は持続できないという。つぎに、顧客についての知識は当然のことながら、取引年数が長い方が深くなるが、それが、16年以上というように極めて長いものについては、双方の企業の関係は形式張ったものとなり、むしろ親近感が薄くなっているという<sup>70)</sup>。

### 3 顧客関係への投資とその戦略的意義

売手と買手の相互依存関係の発展プロセスを概念化したひとつのモデルによると依存関係には五つの段階があるというが、売手と買手の間の関係が十分に発展した状況において、その段階を特徴づけているのは、コミットメント（誓約あるいは自己拘束）である。コミットメントという段階においては、両当事者が関係の継続に対して、明示的ないし暗黙の誓約を行っており、そのことを客観的に示す要素は、①その関係に対して何らかの資源の投入が行われていること、②関係が継続していること、及び③資源投入が一貫した方針の下に行われていることだとされる。そしてこの関係の継続に対しては、積極、消極両方向からさまざまな力が作用するが、関係そのものから利益が得られるなら、それによって関係をおびやかす危機が乗り越えられるとされる<sup>71)</sup>。

コミットメントの中核を形成する経営資源の投入は、いろいろなかたちで考えることができるが、その重要な要素として前述の相手企業に対する適応 (adaptation) がある。これは譲歩、サービス、手直しといった意味を含み、製品、価格、支払い条件など、種々のレベルで相手企業の要求にどのように対応するかという問題としてあらわれる。

69) *Ibid.*, p. 18.

70) Turnbull et al., *op. cit.*, pp. 104-111.

71) Dwyer et al., *op. cit.*, p. 19.

ところで企業の適応行動は、顧客関係というものに対する一種の投資とみることができる。企業の市場への参入行動は見方によればすべて投資であって、投資対象は、人的資本、物的施設、市場に関する知識、情報などの無形資産など多くのものが含まれるが、顧客関係という点からみて重要なのは、目的を特定の顧客に限定した投資である。たとえば特定のA社向け製品のために特別の金型を用意し、A社への輸送を専門に行うトラックを購入し、A社への納入品を収納する倉庫をA社の工場に隣接してつくるといったことである。

このような投資は、いずれも企業にとって費用の負担を伴う。したがってこれをどこまで行うかは供給側の戦略と深くかかわってくる。これらを直接の関係者の判断に委ねた場合には、消極的対応や企業内の部門間の利害の対立を生みかねない。適応という行動は、とくに戦略的な意味をもつものと意識されないうちに、無意識に行われることがあるが、その場合には、たとえば製品の手直しといった顧客の要求は、生産現場でラインの流れを妨げ、生産効率を下げるために、拒否的な反応を生むことが多い<sup>72)</sup>。したがって、これらを顧客関係という大きな戦略的視点に立って評価し直す必要がおこる。

顧客関係というものを企業レベルから取り上げようとする場合には、まず顧客関係を通じて自分が何を達成しようとしているかという目的を明確にし、その上に立って特定の顧客の重要性を評価してみなければならない。

以上を言い換えると、顧客関係への投資というものはふたつの側面からみることができる。すなわちひとつには、顧客関係における発展段階との関連においてである。投資は上述のように、関係に対するコミットメントの中核的な表現である。すなわち特定の取引先との関係における投資は顧客関係の進展に対応してある特定の段階に達すると経営戦略的見地から意識的に行われるようになる。ただその場合でもこれは

一回限りのものではなく、顧客関係の発展と呼応しつつ次第に大きなものとなり、累積的に効果を高めていくという側面がある。

しかし他面において、顧客関係の強さは無限に高まっていくわけではない。一定の段階において安定的な関係が続き、これは相互作用の様式において一種のルーティン化、日常化をもたらす。そうしたなかで、顧客関係が良好な状態を持続するとは限らない。但しきびしい相手の要求に応ずることが、長期的にみれば良好な関係を持続させる結果となることもある<sup>73)</sup>。又顧客関係に対する投資には投資—安定—動揺 (questioning) —投資という短いサイクルがあり、これを乗りこえながら、より長期の関係が維持されるという見方もある<sup>74)</sup>。

もうひとつは、顧客関係への投資は、投資する企業にとって、より広い各種の投資の一部を形成していることである。すなわちそれはマーケティングへの投資の一部であり、マーケティングへの投資は更に全体の投資の一部である。たとえば販売部門に配置されたセールスマンは、マーケティングのための投資だといってよいが、そのすべてが顧客関係と結びつくわけではない。又広告費は顧客関係に対し側面的に影響することはあっても基本的には顧客関係への直接的な投資ではない。これに対して顧客との打合せのための通信費や出張旅費、接待費などは顧客関係プロパーへの投資であることが多いし、もし顧客の要求によって、固定投資面で何らかの配慮を行ったときには、これは顧客関係への投資となる。わが国の企業の場合この点できわめて重要な意味をもつものとして、顧客である企業の発行株式の取得（いわゆる安定株主になること）があげられよう。そしていわゆる株式持ち合いは、文字通り顧客関係におけるコミットメントを端的に表現するものと言ってよい<sup>75)</sup>。

73) Turnbull et al., *op. cit.*, p. 249.

74) *Ibid.*, p. 59.

75) 青木ほか (1986) につぎのような記述があるのは、まさに株式持ち合いがコミットメントにはかならないことを示す。

72) Håkansson, *op. cit.*, p. 18.



その場合に、顧客関係そのものの現在の重要性和投資の規模とが必ずしもマッチしていないことに留意する必要がある。これはひとつには顧客関係と所要投資額とのバランスが、製品の種類や競争状態によって違ったものになることを意味するが、他方では少ない投資にとどまっていると他社の攻撃を受け易いとか、将来の布石としては現在の取引規模に比し相対的に大きな投資を行った方がよいなどといった問題がある。これらの観点から顧客関係への投資をどうするかはまさに企業戦略として行われなければならない<sup>76)</sup>。

顧客関係というものを企業戦略のレベルから取り上げようとするときに大きな問題になるのは特定の顧客の重要性をどう評価するかということである。すなわち潜在的な顧客を含めた顧客のポートフォリオを管理の対象とする必要がある<sup>77)</sup>。このような管理手法と結びついたとき、顧客関係への投資は、企業の競争上の地位を左右する中核的な経営戦略の手段として位置づけられることになるはずである。

## V 顧客関係に対する評価

以上顧客関係なるものの内容とマーケティング上の意義について概観したが、最後に顧客関係重視のマーケティングの問題点等これに対する評価上の若干のポイントに触れることにより結びに代えたい。

第一に、顧客関係重視のあるいは顧客関係形成を目的とするマーケティングというのが、これまでのいわゆるマーケティング・ミックス

中心のマーケティングの理論や実践にどこまで取って代るのか、という点では、両者は補完関係にあるといえる。関係的交換と個別的取引を対比して分析してみせたドワイヤらにおいてもそのことははっきりしている<sup>78)</sup>。高度に発展した商品経済としての資本主義において、一般的意味での価格メカニズムの力を忘れることは許されないのである。

第二に、上記のことにも拘わらず、顧客関係とか関係形成行動というものの通用する領域が、ごく狭い、又は特殊な部面だけだと考えることは当たっていない。本稿で主として取り上げた産業財マーケティングは、それ自体広大な分野であるが<sup>79)</sup>、顧客関係重視の考え方はそれだけではなく、顧客それぞれの重要性いかんによって、常に大きなテーマとなりうる。

第三に、上記と関連するが、顧客関係はチャネル関係と複雑に絡み合っている。顧客関係を売手と買手の二者の関係を中心にモデル化してしまうと、そこではメーカーとユーザーとの直接的な接触が当然必要で且つ望ましいような印象が与えられるが現実にはさほど単純ではない。顧客関係の仲介者として、流通業者が一定の役割を果たす余地があり、そのような意味でのチャネル選択論が不可欠であることはIMPグループの報告からも明らかである<sup>80)</sup>。

更に、そもそも顧客関係とチャネル関係の本質について大きな研究テーマが残されているように思われる。流通チャネルを、チャネル関係としてとらえるということは、それを組織とは違う交渉過程を含むものとしてとらえることである。この点で先駆的役割を果たした風呂<sup>81)</sup>は、そこにおいて経済的な諸力の作用をかなり強く

小池——ある種の長期の関係は、銀行と企業の場合にもかなり認められるのでしょうか。

青木——必ずしも金融関係でなくても……そういう関係を今後とも続けますよという約束として株を持ち合う。ロドニー・クラークという人が……日本の企業間の株の持ち合いというのは、アメリカのように関係そのものではなくて、「関係の表現」だということを言っているんですけども、そういう長期のお付合いの一つの表現としてあったという意味が多いんじゃないでしょうか。同書126頁。

76) Turnbull et al., *op. cit.*, pp. 279-280.

77) *Ibid.*, pp. 258-260.

78) すべての取引が何らかの意味で関係的であるとはいっても、多くの交換を「実際上個別的なもの」としてとらえることは意味がある。又関係的な交換では両者間のコストと利益がセットになっているので、長期的な連合が常に望ましいとは限らない、とドワイヤらは警告している。Dwyer et al., *op. cit.*, p.25.

79) たとえば貿易においては世界貿易の半分以上が産業財によって占められている。

80) Håkansson, *op. cit.*, pp. 337-339.

81) 風呂 勉 (1968) 参照。

意識しつつ、チャネルメンバー間の交渉というものに注目したことによって、社会システムとしての側面に焦点をあてる方向をとった。

他方チャネル関係の社会的側面（メーカーが流通業者に対して加える統制力が、市場取引と異なった影響力をもつこと）に注目してチャネル関係を分析する試みはアメリカで多くの業績を生んだが、チャネル関係における対立の制御という点からみて、満足できる結論に達したとは言いがたい。そこでチャネルそのもののあり方を環境との関係でとらえる必要が生じ、さまざまな試みを生んだ<sup>82)</sup>。

ところで流通チャネルにおいては、チャネルメンバーであるメーカーと流通業者が、同じ製品を同じ対象に販売するために協調すべき関係にあり、そうであればこそ「流通におけるパワーと対立」<sup>83)</sup>が問題となり、それゆえに多くの分析（とくにいわゆる組織間のパワーという立場からの分析）の努力が費されてきたといえるが、顧客関係の方はどうであろうか。

顧客関係にあっては、売手と買手が対面している。こうしたいわゆるダイアディックな関係は、それを取り巻く環境と併せて、マーケティング論そのものの中核でなければならないという見方があるにも拘らず<sup>84)</sup>、それを社会的システムとしてとらえる方向において、とくに重要な進展があったとはみられない。これは売手と買手の関係は、全体のシステムとしては、むしろ市場的なシステムとして把握するのに適しているからである。これに対して顧客関係を問うことは、市場的取引に付帯するごく部分的なサービス（たとえばセールスマンがいかに顧客の好意的な反応を引き出すかという点にかかわる）としてしかとらえられなかったきらいがある。

しかし顧客関係は、企業間の関係に影響する要素として取引先特定の投資と結びつき、それ自体が企業の資産と化しているのではなかろうか。そして、顧客関係はチャネル関係を含んでいたり、これと重なっていたりする。そこでチャネル関係の分析の枠組みが顧客関係に応用可能だったり、逆にチャネル分析の対象を顧客関係に拡大する必要が生じてくるように思われる。ある程度独立性をもった流通業者はメーカーにとってチャネルであると同時に顧客であり、又流通業者は独自に顧客関係という資産をもっているとも考えることもできるのである。これは大きな広がりをもつテーマであり、ここではこれ以上進むことは避けたいが、たとえばドワイヤらの意識の中では顧客関係とチャネル関係は重なっている<sup>85)</sup>。

第四に冒頭で述べた関係的マーケティングという把握においては、日本企業のなかに顧客関係をベースに、生産体制までも動かす（そこでの適応を促す）要素、つまり企業内部の経営管理における「関係的管理」が存在することが注目されている。つまり「企業内相互作用」が、企業間相互作用とならんで、関係的マーケティングの大きな要素とされているのである。このことは、企業間相互作用が相手に対する「適応」を含むことから当然導き出されることではあるが、適応力の高さはとくに日本企業の特徴とされている<sup>86)</sup>。そしてこのふたつの相互作用の局面を関連づけてみることは、顧客関係重視の企業行動において「適応」が重要な地位を占めているだけに、欠くことのできない重要な視点だと思われる。

第五に、顧客関係への投資、あるいは関係形成型マーケティングは、その参入障壁性のゆえに批判される余地がある。この点はすでにウィリアムソンをはじめとする諸研究によって一般的には合理化される可能性が生じたとはいうも

82) 石井淳蔵 (1983) はそのことを示すと共に、自らも分析の試みを行っている。又 Gaski (1984) はこの問題についての包括的なサーベイを含んでいる。更に Achrol et al. (1983) はこの問題に大きな示唆を与えている。

83) これは上記石井、Gaski 両方共通のタイトルである。

84) 清水 猛 (1988) はそのような主張を含んでいる。

85) 言及されている事例、文献共にチャネル関係のものを多く含んでいる。

86) 拙著 (1988) 250頁以下参照。

の、個々のケースによっては、経済的厚生の見地、競争政策との関連等から問題を指摘されることがありえよう<sup>87)</sup>。

第六に、上記とも関連するが、昨今日米経済摩擦のなかで問題が再び表面化し、いわゆる構造協議の対象となっている系列取引や流通をめぐるテーマは、本稿のテーマとかなりの程度かわりをもっている。本稿はそのことを直接意識して書かれたものではないが、かかる問題に対しては、何らかの共通の理論的枠組をもって現実を分析する必要があると考えているものとして、このようなアプローチがそのための試みのひとつにはなりうると思っている。本稿は大半が海外の論者の見解の紹介であるが、それは「日本的」といわれる企業行動へのアプローチを意図してこのようにまとめられたのであって、それは筆者にとっては、総合商社の「商権」というものを、顧客関係への投資の資産化行動として位置づけるうえでの予備的な検討であることを付言して筆をおくことにする。

### 参 考 文 献

- Achrol, R. S., T. Reve and L. W. Stern (1983), "The Environment of Marketing Channel Dyads : A Framework for Comparative Analysis", *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 55-67.
- Arnaud, J. M., R. Salle and J.-P. Valla (1986), "The Components of the Complexity of International Supplier / Customer Relationships" in Turnbull P. W. and S. J. Paliwoda (eds.) *Research in International Marketing*, Kent GBR : Croom Helm.
- Arndt, J. (1979), "Toward a Concept of Domesticated Markets" *Journal of Marketing*, 43 (Fall), 69-75.
- Arndt, J. (1983), "The Political Economy Paradigm : Foundation for Theory Building in Marketing" *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 44-54.
- Campbell, N. C. G. (1988), "Competitive advantage from Relational Marketing : the Japanese Approach" in Pettigrew, A. W. (ed) *Competitiveness and the Management Process*. New York : Basil Blackwell.
- Commons, J. R. (1924), *Legal Foundations of Capitalism*. University of Wisconsin Press. Printed 1959. (新田隆信ほか訳『資本主義の法律的基础』コロナ社, 1964年.)
- Crosby, L. A. and N. Stephens (1987), "Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry", *Journal of Marketing Research*, XXIV (November) 404-11.
- Demsetz, H. (1982), "Barriers to Entry" *American Economic Review*, Vol. 72, No. 1.
- Dickson, P. R. and J. L. Ginter, (1987), "Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy" *Journal of Marketing*, 51 (April), 1-10.
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr, and S. Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 51 (April), 11-27.
- Etgar, M. (1978), "Intrachannel Conflict and Use of Power", *Journal of Marketing Research*, 15 (May).
- Gaski, J. F. (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution" *Journal of Marketing*, 48 (Summer), 9-29.
- Håkansson, H. (ed.) (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial goods-An Interaction Approach*, New York, John Wiley.
- Håkansson, H. and C. Ostberg (1975), "Industrial Marketing : An Organizational Problem" *Industrial Marketing Management*, 4, pp. 113-23.
- Hallén, L. (1986), "A Comparison of Strategic Marketing Approaches" in Turnbull, P. W. and J.-P. Valla, *Strategies for International Industrial Marketing*, Kent BR : Croom Helm.
- Jackson, B. B. (1985), *Winning and Keeping Industrial Customers : The Dynamics of Customer Relationships*, Lexington, MA : D. C. Heath and Company.

87) 顧客関係への投資が参入障壁となるのは、それが「のれん」としての性質をもつからであり、この点ではブランドなどへの投資と共通の性格をもつ。そこでかかる無形の財産に権利を認めることの意味を問わなければ参入障壁の問題は解明できない。この点は Demsetz (1982) が参考になる。又関係的マーケティングの競争政策上の問題点（それは価格、品質等本来製品レベルで行われるべき競争を歪めることにならないかという問題）に対しては、Crosby *op. cit.* が、限られたかたちではあるが検討を行い、批判が必ずしも妥当しないとの結論を示している。

- Johanson, J. and L.-G. Mattsson (1988), "Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach" in Hood, N. and J.-E. Vahlne (eds.) *Strategies in Global Competition*, Kent, BR : Croom Helm.
- Kotler, P., L. Fahey and S. Jatusripitak (1985), *The New Competition*. Englewood Cliffs N. J. Prentice Hall.
- Lazer, W., S. Maruta and H. Kosaka (1985), "Japanese Marketing : towards a better understanding" *Journal of Marketing*, 49, 69-81.
- Levitt, T. (1986), *The Marketing Imagination*, New, Expanded Edition, New York, Free Press.
- Macneil, I. R. (1980), *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*. New Haven, CT : Yale University Press.
- Pettigrew, A. W. (ed) (1988), *Competitiveness and Management Process*. New York : Basil Blackwell.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy* New York : Free Press. (土岐 坤ほか訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982).
- Turnbull, P. W. and J. P. Valla (1986), *Strategies for International Industrial Marketing*. Kent, BR : Croom Helm.
- Valla, J. P. (1986), "The French Approach to Europe" in Turnbull et al., *Strategies for International Industrial Marketing*. Kent, BR : Croom Helm.
- Webster, F. E. Jr. (1979), *Industrial Marketing Strategy*, New York : John Wiley and Sons.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*. New York : Free Press. (浅沼万里ほか訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年)。
- Williamson, O. E. (1979), "Transaction Cost Economics : The Governance of Contractual Relations" *Journal of Law and Economics*, 22 (October) : 3-61.
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institution of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*. New York : Free Press.
- 青木昌彦, 小池和男, 中谷巖 (1986) 『日本企業の経済学』TBSブリタニカ.
- 荒川裕吉 (1978) 『マーケティングサイエンスの系譜』千倉書房.
- 石井淳蔵 (1983) 『流通におけるパワーと対立』千倉書房.
- 石原武政 (1971) 「競争手段としての製品差別化と市場細分化」『経営研究』第115号.
- 石原武政 (1982) 『マーケティング競争の構造』千倉書房.
- 江尻 弘, 中橋寿雄 (1984) 『ダイレクト マーケティング : 流通新時代の顧客創造戦略』ビジネス社.
- 北山修悟 (1989) 「国際取引における“再交渉”」『世界経済評論』Vol.33, No.8.
- 島田克美 (1987) 「貿易摩擦と取引慣行」『京都学園大学論集』第16巻第2号.
- 島田克美 (1988) 『日米経済の摩擦と協調』有斐閣.
- 清水 猛 (1988) 『マーケティングと広告研究 (増補版)』千倉書房.
- 田内幸一 (1983) 『市場創造のマーケティング』三嶺書房.
- 南部鶴彦 (1982) 『産業組織と公共政策の理論』日本経済新聞社.
- 西田 稔 (1986) 「産業組織論の新しい動向と産業研究」『産業学会研究年報』No.1.
- 林 吉郎 (1987) 「日米の“関係”認識に落差」『日本経済新聞』〈経済教室〉1987, 8.5.
- 深見義一 (1963) 「マーケティングの発展と体系」古川栄一, 高宮晋編『現代経営学講座第6巻, マーケティングの理論と方式』.
- 風呂 勉 (1968) 『マーケティングチャネル行動論』千倉書房.
- 三井銀行 (1989) 「メインバンク, 主幹事証券と企業取引」『経済情報』1989, 9.
- 宮沢健一 (1988) 『制度と情報の経済学』有斐閣.
- 保田芳昭 (1976) 『マーケティング論研究序説』ミネルヴァ書房.
- 山倉健嗣 (1988) 「組織間マネジメント」『日本経済新聞, やさしい経済学』1988, 7.2-8.